

成果主義に関する心理学的考察

——動機づけ理論から考える——

西 川 一 廉

I はじめに

本稿は2003年9月に開催された日本応用心理学会第70回大会における学会研修委員会企画第2回研修会での講義録『職務満足研究からライフスタイル研究へ』を下敷きにしなが、成果主義人事制度（以下、成果主義）部分に焦点を絞って大幅に加筆したものである。2003年段階ですでに多くの企業が成果主義導入に踏み切っており、まるで「成果主義が現在の苦境から脱出させてくれる打出の小槌」であるかのようであった。そしてその数はさらに増加の一途をたどって現在に至る。表1は人事・総務担当者からの回答による2004年5月時点での成果主義導入状況と導入時期に関する労務行政研究所による調査結果である（回答数210人）。全体では71.4%が「導入」、28.6%が「未導入」である。「今後も導入の計画なし」は全体から見れば11.9%にすぎない。（なお、同研究所による2002年11月時点での調査によれば59.9%が「導入」、40.1%が「未導入」で、「今後も導入の計画なし」は同じく全体から見て13.6%であった）。1000人以上規模では9割近い企業で導入済みであることが分かる。また製造業、非製造業ほぼ同様の導入状況である。導入時期では1000人以上規模で1999年～2001年、1000人未満規模で2002年から2004年にかけて約半数が導入している。導入計画は明らかに急速に進んでいる。

表1 成果主義の(A)導入状況(2004年5月現在)と(B)導入時期
(労政時報, 2004年9月24日号より)

(A)導入状況

- ・全体で約7割, 1,000人以上では9割近い企業で導入。

—(社, %)—

区 分	規模計	1,000人以上	500～999人	500人未満	製造業	非製造業
合 計	(210)	(64)	(51)	(95)	(114)	(96)
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
導 入	71.4	87.5	72.5	60.0	71.1	71.9
導入していない	28.6	12.5	27.5	40.0	28.9	28.1
今後, 導入を計画	< 48.3>	< 62.5>	< 50.0>	< 44.7>	< 48.5>	< 48.1>
導入の計画はない	< 41.7>	< 37.5>	< 42.9>	< 42.1>	< 42.4>	< 40.7>
無 回 答	< 10.0>		< 7.1>	< 13.2>	< 9.1>	< 11.1>

[注] < > 内は「導入していない」を100.0とした場合の内訳。

(B)導入時期

- ・導入企業の7割以上が99年以降に導入。

—(社, %)—

区 分	規模計	1,000人以上	500～999人	500人未満	製造業	非製造業
合 計	(142)	(53)	(36)	(53)	(76)	(66)
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
95 年 以 前	9.9	13.2	11.1	5.7	10.5	9.1
96 ～ 98 年	14.8	15.1	13.9	15.1	14.5	15.2
99 ～ 01 年	33.8	45.3	25.0	28.3	32.9	34.8
02 ～ 04 年	41.5	26.4	50.0	50.9	42.1	40.9

私はこれほど企業がこぞって導入している成果主義であるが, 当初から疑問をもってきた。以下は, 講義録から成果主義に関する導入部分である。少し長いが, 本稿執筆の意図を説明するものとして引用する。引用から明らかに, 本稿は心理学的動機づけ理論からの成果主義に関する批判的考察である。なお, 成果主義に関しては, 経済学者, 経営学者, コンサルタントなどからの発言は多いが, 心理学領域からの発言がほとんどないというのが

本稿執筆動機の一つである。

『(前略) 企業では目標管理による個別管理がおこなわれるようになっていきます。また成果主義の名の下に業績主義的処遇の導入が激しくおこなわれてきています。まるで「成果主義にあらざば企業にあらざ」の観があります。「遅れてならじ」と成果主義の導入がおこなわれております。そこで産業・組織心理学を専攻している者として、現在の日本で風靡しております成果主義について、これまでの研究の延長線上から考えてみたいと思います。(中略)

結論から申し上げると身も蓋もありませんが、私は当初より現在の成果主義なるものに疑念をもっております。サラリーマンとして働いた経験からも、職務満足について研究してきた者としても、すっきりと自分の中に収まらないのです。名のある企業がそれぞれに成果主義なる人事管理制度を構築されております。もちろん成果は結果だけではなく、結果に至るプロセスも評価しようというように手直しもされてきてはおります。私は現在、現場におりませんので、できあがって紹介されたものを読ませていただくほかないのですが、それらが何とも理解しがたいほど複雑でまるで増築に増築を重ねた迷路のような建物であり、これが果たして現場で機能するのかと思ってしまうのです。おそらくこの不況下で、これまでの職能資格制度が陳腐化し、制度疲労を起こしているというのは事実だろうと思います。それでこの困難を乗り越える方策として成果主義に飛びついたのだと思うのですが、私にはどう考えても「はじめに成果主義ありき」に思えてなりません。

導入側は信賞必罰の制度であるとか、頑張った人に報いる制度といわれます。頑張ってもらうための制度、つまり「頑張った人と頑張らなかった人との賃金格差はこれほどつきますよ」というわけです。そして頑張ったかどうかは半年前とか1年前に設定した目標の達成度によって計するというものです。日本中の名だたる企業が我も我もと導入している制度に

刃向かうつもりはありませんが、なぜ疑問を感じるのか、私の立場からその一端を述べさせていただきたいと思います。

実験心理学、そして産業・組織心理学で、動機づけや職務満足を学んできた者には、その頑張らせ方、つまり動機づけの方法が何とも不健康で、長続きするとは思えないのです。成果主義がぬるま湯にひたって危機感をもてない社員を目覚めさせるためのショック療法だというのなら、それにしてもあまりにもリスクが大きいといわねばなりません。』

さて、成果主義について検討を開始するにあたって、成果主義をどのように理解するのかであるが、90年代に入って、管理職の年俸制導入に始まる成果主義が、その途上で、さまざまな不都合が生じては手直しを迫られるなどの経過をたどってきた。その結果、同じ成果主義の名の下に行われている人事制度であるが、実態は企業によって千差万別でさまざまなバリエーションがある。そこで本稿では成果主義の骨子のみをゆるやかな共通の理解として議論を進めたい。すなわち目標管理制度といわれる手法を応用し、年初に上司と相談の上、今後1年あるいは半年など一定期間における各人の達成すべき目標を設定し、一定期間経過後にその目標の達成度を評価する。それにもとづいて当人の賃金や賞与あるいは昇給レベルを決定するというものである。その結果、昇進、降格も起こりうる。そこでは仕事は集団による共同作業であっても、業績評価は完全に個人を対象に行われる個別管理制度である。こうした成果主義が従来の年功制あるいは年功化した職能資格制度とさまざまな混合しながら施行されている人事制度である。

以上の目的を達成するために、以下、主要な動機づけ理論を援用しながら検討する。

II. 現代社会において勤労者を動機づけるもの—学習理論から考える

実験心理学の知見から、勤労者を動機づける力に2種類あることはすでに述べた（西川，1994，2000）。ここでは重複するが、以下の議論のために簡

単に振り返っておきたい。

第1は迷路学習に典型的にみられるように、空腹のネズミが餌を求めて試行錯誤を重ねながら学習し、やがてスタート地点におかれるとあたかも通い慣れた道を行くごとくにゴールを目指すというものである。つまり空腹のネズミを動かし、迷路を学習させるのはゴール地点での餌という報酬による強化である。ゴールに到達し、餌を手に入れることによって飢餓動因が減弱する。この報酬はプラスの価値をもつために接近型の学習といえる。ただし空腹が前提である。

これまでの議論を繰り返せば、終戦以降、勤労者は生きるために、空腹を癒すためにゴールを目指して働いてきたのである。物質的豊かさ、後には精神的豊かさを求めて努力する接近行動である。これは高度成長時代まで続いた。途中の失敗も大目にみられた。パイが拡大傾向にあったからである。失敗を恐れることはない。それ以上の成果をあげれば失敗は帳消しになる。拡大基調にあっては挽回の機会はいくらでもあった。

第2は回避学習にみられるように、罰の回避を目指して学習が成立するというものである。典型的な実験は2区画からなるシャトルボックス状態で、一方の区画に入れられたネズミに、ブザー音などの信号（条件刺激）を呈示する。信号の呈示開始後、ある時間内に中央の障壁を飛び越して他の区画に移動しなければ、足元から電撃（無条件刺激）が与えられる。電撃による恐怖条件づけ試行を繰り返すうちにネズミは偶然に他の区画に移動する。そこではもう電撃はこない。この段階では電撃からの逃避行動である。その後も学習が十分に確立されていないために電撃を受ける試行を重ねるが、やがてネズミはブザーが鳴るやいなや他の区画に移動する、つまり回避行動を学習する。ネズミに罰の回避を学習させる原動力は不安である。はじめ、ブザーが鳴っても他の区画に移動することを知らないネズミは電撃という罰を受ける。条件反射の原理によって、ブザーが鳴って電撃がくる手続きを繰り返せば、やがてブザー音を聞いてネズミの中にもうすぐ電撃が来るという不安が生まれる。そして偶然ではあるが、他区画に移動し、そこで不安動因の減弱が起

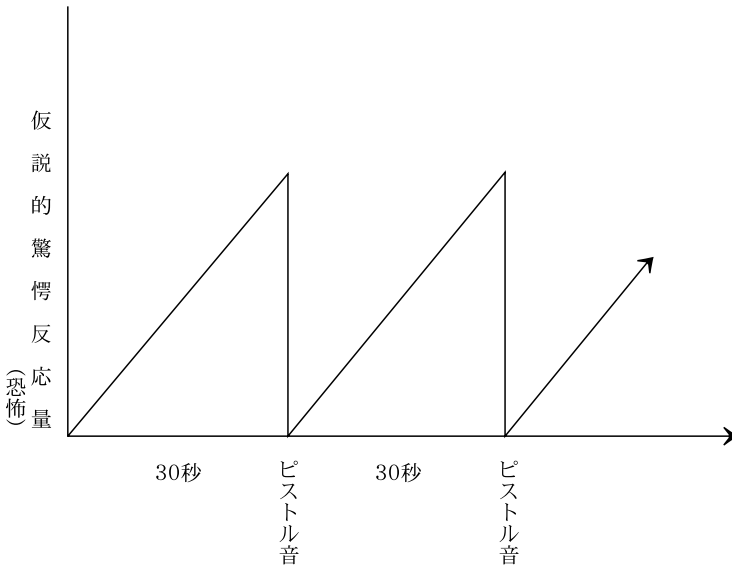
こる。この不安動因の減弱が報酬となる。罰の回避という報酬である。

再びこれまでの議論を繰り返せば、バブル経済崩壊後、リストラや早期退職など会社が次々と繰り出す人員削減策によって、優れた業績を上げたい、やりがいある仕事をしたい、それが自己実現につながり、自己の存在感の確認にもなるといったプラスの報酬を求めて働くのではなく、リストラの対象にならなくてよかった、減給にならなくてよかったといった罰の回避が報酬になる。罰の回避が勤労者を動機づける。罰を受けないように働くという、いわば後ろ向きの動機づけの時代になって久しい。

確かに今期はリストラの対象にならなかったし、減給もされなかった。罰の回避をしえた。しかし、次の期にはどうなるか分らない。一難去ってまた一難である。再び不安が頭をもたげてくる。成果主義を支える目標管理制度と関係するので、これもまた実験心理学から考えてみよう。私が卒業論文、修士論文で扱ったテーマであるが、恐怖条件づけ量を驚愕反応を指標として測定したものである。防音室で床面が電気格子になった箱を台秤の上に固定する。その中にネズミを入れ、時間条件づけによって恐怖を学習させるのである。条件刺激はたとえば30秒単位の時間、無条件刺激はネズミの足元から与える数秒間の電撃である。古典的条件づけ手続きにしたがって床から30秒ごとに電撃を与え、ネズミに30秒ごとに電撃が来るという有害刺激に対する予期反応(恐怖)を学習させる。なお、ここでは電撃という対象の明確な有害刺激に対する予期反応を恐怖といい、対象のはっきりしない場合の不安と区別している。条件づけができるにしたがい、30秒が近づくにつれて恐怖量は増大する。そこでテスト試行として、たとえば電撃提示後10秒、20秒といったところで驚愕刺激(玩具のピストルによる発射音)を与えるのである。その音でネズミは跳び上がる。台秤の上に乗った箱はネズミの飛び上がり量に比例して揺れる。その揺れを測定するわけである。擬人化していえば、恐怖時間条件づけされたネズミは、体内時計によって30秒が近づくにつれて、もうすぐ電撃が来るのではないかという予期反応、つまり恐怖動因が高まり、そこで驚愕刺激が来るとびっくりして大きく跳び上がり、台秤が揺れるとい

う仕組みである。ちょうど肝試しで驚くのと似ている。逆に電撃が来た直後は、今電撃が来たのだからしばらくは来ないだろうというわけで、恐怖動因は低くなり、驚愕反応量も少なくなる。結果は体内時計に若干の誤差はあったが、ほぼ図1の仮説通りになった。

図1 驚愕反応を指標とした恐怖条件づけにおける仮説的恐怖反応



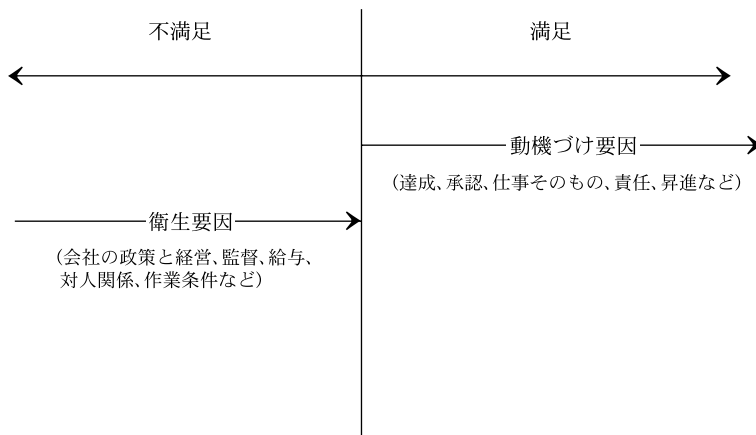
以上のような回避学習と恐怖条件づけの実験から、生活体は不安（恐怖）動因を学習し、その不安動因が行動のエナジャイザーになるということが分かる。そして、私の主張は現代の勤労者を動機づけているのはプラスの報酬ではなく、罰の回避という後ろ向きの報酬ではないかということである。ここに介在するのは罰への不安（恐怖）である。それが後述するように目標管理制度のもとで、半年あるいは1年ごとに人事評価というテスト試行が行われるということである。

Ⅲ. 賃金格差は有効な動機づけの道具となりうるか

ー動機づけー衛生理論から考える

実験心理学とは全く別の方向から2種の動機づけメカニズムがあると主張したのはハーズバーグ (Herzberg, 1959) である。周知のように彼はピッツバーグの会計士とエンジニアを対象に「満足をもたらした場面」と「不満をもたらした場面」を想起させ、それらの感情が何によって起こったか、またどれほどの長さで続いたかなどを聴き取る面接調査をした。その結果、従来は欲求が満たされれば満足、満たされなければ不満と、職務満足要因がそれぞれ満足から不満までの広がりをもつと考えられていたが、調査結果から職務満足と職務不満が異なる要因によって惹起されることが示唆された。その内容は図2の通りである。

図2 動機づけー衛生理論における満足・不満要因と達成行動の源泉としての心的エネルギーの方向 (Herzberg, 1959より作成)



そして満足をもたらす要因を動機づけ要因、不満をもたらす要因を衛生要因と名付けた。つまり衛生状態が悪ければ疾病につながるが、衛生状態が

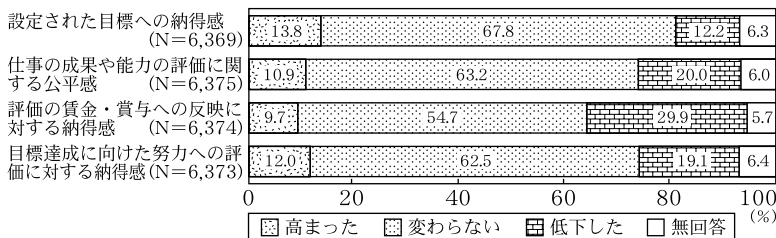
よくてもそれは当然で、特別健康を約束するものではないということである。それが衛生要因はマイナスから満足度が上昇してもゼロ止まりであることに示される。

ハーズバーグによれば、人間は誰でもこうした2種の欲求をもっているが、特に重要なのは動機づけ要因である。この欲求が満たされてこそ高い、しかも長く続く満足が得られ、積極的な動機づけがなされる。衛生要因の満足では苦痛からの回避によって満足するだけであり、それは一時的で、消極的な動機づけでしかあり得ないというのである。彼は全く実験心理学に言及していないが、学習理論のところで述べた喜びの拡大要因と不安の解消要因に符合することが分かる。

さて、成果主義導入のキャッチフレーズの大筋は頑張った人にはそれ相応に報い、次にさらに頑張ってもらうため、頑張らなかった人にはそれ相応のペナルティを与え、次にその理由を自覚し頑張ってもらうためであるという。アメとムチの機能を賃金格差に託すというのである。しかも頑張った人と頑張らなかった人との賃金格差は驚くほど大きい。報酬と罰のメリハリを大きくつけることによって、頑張らなかった人も次に頑張るようになるはずだと期待する。賃金にこれだけの差がつけば、否が応でもその違いが分かるはずだというのである。しかし果たしてそうだろうか。

現在、成果主義に対する苦情の多くが達成度評価の妥当性に集中している。年功序列の中でやってきた管理職に部下が納得のいく評価を期待できないというものである。図3は労働政策研究・研修機構による、3年前と比べた処遇や評価に関する納得感、公平感に関する調査結果（2004）である。評価への納得感は明らかに低下傾向にある。

図3 3年前と比べた処遇や評価に関する納得感, 公平感 (労働省調査)
(労働政策研究・研修機構, 労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査, 2004年1月より)



もちろん上司の評価能力の問題は避けて通れない重要な問題であるが、本稿ではその前に賃金格差によって果たして長期にわたる動機づけが可能か、働きやすく、働きがいのある職場づくりは可能か、互いに連帯しあい協力し合える職場づくりは可能かについて考えたい。つまり評価能力の問題が最優先課題であるためには、賃金格差に動機づけの全権を託し得るという共通の理解が土台になければならない。しかし問題はそうした理解が果たして可能か、心理学的にそれを容認するかということである。たとえ評価が適切に行われたとしても、それ以前に問題があるのではないかというのが本稿の問題意識である。

一般勤労者からいえば、自分たちが成果主義の妥当性をどのように考え、どのような不満を持とうとも、経営者がトップダウンで導入すれば、自分たちはそれに反対できないのであるから、成果主義が前提になるということである。そうであるならば、せめて納得のできる、適正な評価を期待したい。しかしそれが期待できない現実から、評価の妥当性が一義的な問題として浮上するというであろう。

ハーズバーグは賃金を衛生要因とした。すでに述べたように、衛生要因とは満たされなければ不満足をもたらすが、満たされても不満足の解消はするが、満足をもたらすのではない。満たされれば満たされるほど、動機づけが高まるという性質のものではない。もちろん、「金がすべて」であり、「金が

あれば何でも買える」という価値観の持ち主がいるのも確かである。この種の人たちにとっては、まさに金こそ動機づけ要因であろう。ハーズバーグの動機づけ－衛生理論は間違っているといいたいであろう。しかし、その他の多くの人々にとっては、動機づけ－衛生理論にあるように、やりがいのある仕事、仕事を通じて得られる精神的成長や存在感、責任感の発揮できる仕事など、仕事そのものに関わる要因こそ積極的動機づけの源泉である。職務拡大、職務充実はその成果として出てきた。

確かに賃金もまた、成金趣味よろしく、金持ちであることを旗印として社会的地位を誇示し、有能さの証明として自尊心を高める機能があろう。しかし賃金に動機づけの全権を託すとなると、それは100年も昔の科学的管理法の時代ではないか、あるいは終戦直後のあの忌まわしい食うために働いた時代ではないか。それ以後、高度成長期を経て、紆余曲折はあったにせよ、価値観は多様化し、人それぞれの思いで多様な働き方が可能な時代になったのではないか。勤労者はそれぞれの価値観にしたがって職務満足を得ている。それは先の職務満足要因を見れば明らかである。成果主義のもとではその他の職務満足要因はどのようになっているのか。やはり賃金格差を前面に押し出しての動機づけをはかろうとするのは無理ではないか。

IV. 賃金に直結した目標管理制度下での心理的プロセス

とはいえ、現実には目標管理制度を補助的道具として、成果主義による個別管理は日本中を席卷している。そうした労働環境で勤労者の心理的プロセスはいかなるものか。どのような心理的プロセスを経て日々の労働に従事しているのだろうか。

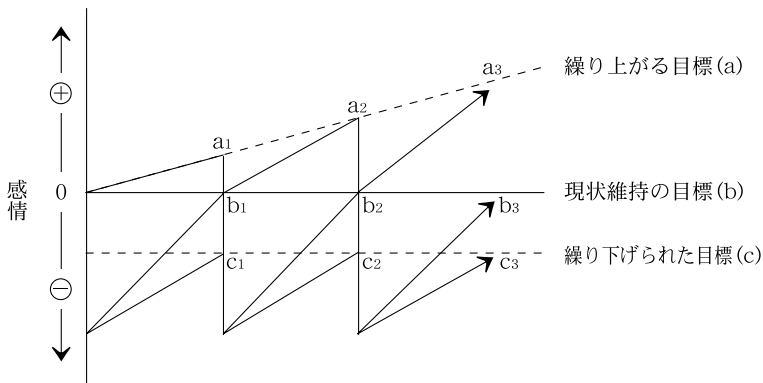
まず目標設定であるが、通常、目標といえば頭上高くいただくものと考ええる。内発的動機づけによってそこへ近づくことは成長であり、到達後は達成感、有能感による満足にひたるという印象がある。先に述べた接近型の動機づけである。しかし成果主義における目標はそれとは違うのではないか。勤労者にとってその目標とはいわば負債である。その負債を半年あるいは1年

かけて返済する。ようやく返済し終えたと思ったら、またつぎに半年先、1年先を期限として負債が設定される。あまりにも目標達成度が賃金にリンクしすぎているためかもしれない。100%返済し終えて当たり前のレベルである。のびのびと目標に向かうというよりも目標を達成しなければペナルティがあると考えてしまうのが人間の心理である。何かに追われているという意識は勤労者のゆとり感とは逆方向のものであろう。ゆとりのなさはすなわちストレスである。

行動レベルでは内発的に動機づけられた行動も外発的に動機づけられた行動も目標に向けての接近行動にみえる。しかし心理的レベルでは、正の感情にもとづいた内発的動機づけと負の感情にもとづいた外発的動機づけでは全く様相が異なる。たとえばマイナスレベルから目標をめざす行動であっても、そこをめざして正の感情(達成したときの喜びの予期)をエネルギーとして、内発的に動機づけがなされている時には、未達成では残念であるが、罰はない。再度の挑戦も可能であり、それが鼓舞される。一方、成果主義においては、達成して当たり前であるからゼロ水準に目標がある。目標は負債の返済であるから、もちろんマイナスレベルからの出発である。返済できなければ、半年後の業績評価では減給というマイナス評価がなされる。外見上は接近型の行動であるが、その内実是不安をエネルギーとした行動である。幸い目標を達成した時にはそれ相当の報賞を確保し、安堵の感情によって不安は解消したかに見える。しかし評価後には再び不安が頭をもたげる。人間の時間軸は過去から現在、未来につながる。常に将来を慮るのが人間である。達成したら、すぐ次が心配になる。そして再び不安の解消をめざして働く。首尾よく達成すれば、次期の目標は上司との話し合いによって、若干高くなる。前期と同じ目標ではやる気を疑われるのである。半年先の目標を考えると次第に不安は増大する。恐怖の時間条件づけにおけるネズミと同様である。評価の時期が近づくにつれて不安は増大する。不安を解消するための労働、つまり回避型の労働であるといえる。決して創造性豊かな、仲間と無心に協力しあえるような職場環境ではない。

次第に繰り上がる目標を考えると誰もが防衛に走る。つまり100%あるいはそれ以上の達成は自分の首を絞めるだけであることにすぐに気づく。となれば、その行き先は明らかである。すでにホーソン研究で1930年代に見い出された生産制限である。ホーソン研究では集団レベルで行われたが、成果主義の下では個別に生産制限が行われる。目標は控えめに腹八分目に止めるということである。そのやり方はさまざまであろう。動機づけるつもりで導入したはずの成果主義が逆に生産制限を誘い出したとは皮肉なことである。図4は控えめに現状維持の目標を設定することによって、不安動因を抑制する状況を示している。

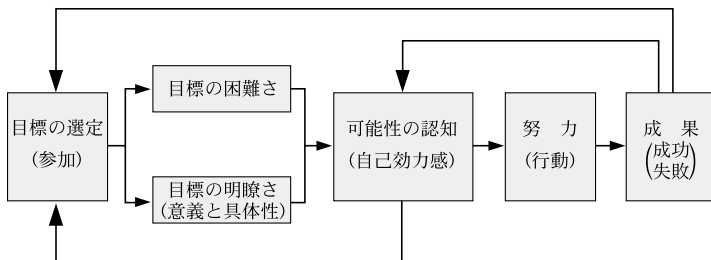
図4 ⊕の感情にもとづく繰り上がる目標(a)の達成行動と⊖の感情にもとづく現状維持(b)または繰り下げられた目標(c)の達成行動



V. 目標設定理論から考える

目標管理制度の理論的バックボーンのひとつがロック（Locke, 1968）の目標設定理論である。図5は目標設定理論の概要を示したものである。

図5 目標設定モデルによるモチベーション過程（田尾，1999より。一部変更）



ロックは動機づけの程度を規定するのに重要な役割を果たすのは目標であるとし、いかなる目標がいかなる形で設定されるかが重要であると考えた。まず当人がその目標を納得し、受容しようということが大前提となる。その条件を満たした上で、困難な目標ほど、また具体的で明瞭な目標ほど動機づけを高めると考えた。そこには困難な目標ではあるが、頑張れば達成可能であるという認識がなければならない。さらに挑戦するに値する意味のある目標であるという認識がなければならない。そのためには目標設定に当人の参画が必要条件になる。そうした目標でこそ達成に向けて努力をする。そしてその結果が確実にフィードバックされ、それにもとづいて、さらに次の目標が設定される。この目標設定のサイクルがあって高い動機づけが得られるのである。

さて、目標設定の基本は以上の通りであるが、果たして現実の目標はどうであろうか。やりたいと思える目標、納得して受容できる目標とはほど遠く、多くは上司から暗に割り振られた目標、無理にでも仕立て上げねばならなかった目標ではないか。それはもはや目標ではなく、ノルマというべきであろう。勤労者はそのような目標でも達成しなければ減給という罰が待っているという、減点法による労働環境の中で不安解消をめざして働く。一時的に不安を解消しても、また次がある。三途の川で石を積みかのようにである。それはまさに回避型労働の典型というべきである。そこでは上述の生産制限が起こっても仕方がないのではないか。

やはり持続的で力強い内発的動機づけ、成長を実感できる、やりがいのある動機づけ要因によらねばならないのではないか。脅しの動機づけでは勤労者はやがて疲れ果ててしまう。有能な人材はそこから逃げ出してしまうかもしれない。

原因帰属のスタイルは千差万別で、成功は常に自分の有能な仕事ぶりの結果、失敗は常に誰か他人のせい、あるいは不運な出来事のせいだと考える人もいる。しかし有能な人ほど目標達成が自分一人の力でできたのではないことを知っている。職場の仲間や取引先のお陰、場合によっては幸運の女神のお陰だと考える。したがって、毎回、目標達成が可能でないことは容易に理解できる。「今日は他人の身、明日は我が身」の格言通り、目標達成が困難な仲間が減給や賞与カットの罰を受け、肩をたたかれるのをみて、「明日は我が身」と不安条件づけが起こるのは、社会的学習理論というモデリングによる代理強化の原理で明らかである（Bandura, 1977）。そこはもう決して居心地のいい、生涯を託す職場ではない。いずれ折りを見て逃げ出したいと考えたとしても不思議ではない。そんなところで高い業績、仕事や職場に対する愛着を期待できるであろうか。

VI. 学習性無力感理論から考える

セリグマン（Seligman）は学習性無気力に関するさまざまな実験をおこなった。たとえば、冒頭に紹介したシャトルボックスを使った実験では、一方の区画に犬を入れ、ランプと電撃を一対呈示する。犬は中央の障壁を乗り越えて、他方の区画に移動すれば電撃を回避できる。周知の回避学習実験手続きである。はじめは電撃が受けてから逃避するが、やがてランプとともに電撃が来る前に他区画へ移動して回避学習が成立する。この限りでは犬は他区画へ移動するという自らの行動によって安全を確保したことになる。つまり自らの行動が環境に変化をもたらしたという効力感を獲得する。しかし犬に足かせをつけて回避反応ができない状態におくという妨害セッションを挿入する。その間、他区画への移動はしたくてもできない。その後、足かせを

はずしてやる。今度は自由の身であるから回避反応をしようと思えばいくらでもできるのであるが、妨害セッションを経験した犬は、移動することなく電撃を受け続ける。すなわちもはや自分の行動が環境を変えることはできない、自分には有効な行動をとる能力はないという無力感を学習したのである (Seligman et al., 1967)。

さて、毎回、目標の上積みにもかかわらずそれを達成していける有能な勤労者の場合は、評価の時期が来るのを一日千秋の思いで待つことになるだろう。上司の言葉も心地よく、甘く響き、それ相当の報酬を得て有能感を満喫できるに相違ない。彼にとっては仕事は楽しくてしょうがない。自己の存在感を自覚できる理想的な環境にある。もちろんそういう人もいる。

しかし毎回、やっとの思いで目標を達成する人もいる。やっとうちも逃げ切れるの思いで評価の時期を迎える。彼にとっては、先に述べた生産制限によって目標の上積みをできるだけ少なくするのが次を逃げ切る第1の方法である。今期より低くするわけにはいかないが、できれば今期と同等レベルに目標を据え置きたい。時にはどちらでもよいようなことを目標に仕立て上げて目先を盛り沢山にする。いずれにせよ、彼にとって現状維持は将来に不安は残るが、差し当たっては満足すべき水準である。

ところが、毎回、目標を達成できず、そのたびに上司から叱責を受け、挙げ句の果ては減点評価によって減給の憂き目にあい、ついには降格処分の対象になるような人もいる。人件費削減が目的の成果主義にとっては格好の標的である。自分の能力にもとづいて目標を設定するのではなく、上司自身が達成すべき目標から逆算してできあがった目標を、ほとんどあてがわれるように設定される。彼らは目標設定の段階ですでに達成不可能だと感じている。しかし「できません」とはいえない。それを拒否することは上司の目標達成をも困難にすることを意味し、上司が受け入れるはずはない。いやとはいえないために、達成不可能であると思いながら、「頑張ります」と約束する。その場を逃れるためにとりあえずの問題先送りである。そして評価の時期に予期した通りの結果になる。努力を怠ったわけではない。もともと能力にそ

ぐわない無理な目標なのである。減給され、降格されては困るが、しかしそれを「ベンチが…」といえる人はまだよい。つまり失敗を外的要因に帰属できる人だからである。未達成は自分の責任ではないというわけである。しかし内的要因で、しかも安定的な自己の能力不足などに原因帰属する生真面目な人も決して少なくない。それがたび重なれば、やがて「私の能力ではどうしようもない」、「何をしても自分には無理だ」と自己不信から無力感を学習することになる。あきらめによって、克服の努力を放棄してしまう。いわゆる学習性無力感が定着してしまう。それが高じれば、抑うつ症形成の一因ともなる。仕事への動機づけが目的で導入したはずの成果主義、目標管理制度が学習性無気力に誘導しているのである。そして抑うつ症を誘発しているのである。最近の精神的不健康多発も頷ける。それが中高年に多発している自殺の原因の一つだといえないか。もしそうだとしたら、皮肉な結果としかいえない。ストレスが人間活性化に効果をもつのは、あくまでもある許容範囲内のことである。それを越えれば有害無益でしかない。しかもストレス耐性の個人差は想像以上に大きい。業績評価の個別管理化がメンタルヘルスの個別管理化まで及ばないということであろう。

目標管理制度とはそのようなものでなかったはずである。目標管理制度とは内発的動機づけが成立するところ、自律的に目標を設定できるところで有効だったはずである。本来の精神を忘れ、その方法論にのみ関心が向かった結果である。

VII. 内発的動機づけ理論から考える－認知的評価理論を中心に

上述したように、学習理論においては、動物は飢えや渇きといった生理的な一次的動因、そしてそこから汎化した二次的動因といった欲求の不満足からの回復をめざす力が行動を喚起する、つまり動因減弱という報酬をめざして行動が喚起され、学習が成立し、そこで行動は終結する。内部の欠乏を外部の報酬獲得によって満たすという外的誘因が中心的役割を果たすという意味で外発的動機づけと呼ばれる。

成果主義は評価による昇給あるいは減給、つまり金銭という外的報酬が誘因の中心になって職務行動を導くという点でまさに外発的動機づけである。そこでは金銭的願望が前提条件となる。したがって金銭的不足感のない人には金銭は誘因価をもたず、行動を喚起しないことになる。ただしそのような人にも、すでに述べたように金銭的豊かさが当人の社会的地位の誇示や自尊心高揚の手段として機能すると考えるとき、そうした高次欲求に欠乏感のある人の行動を喚起するので、金銭的報酬にもとづく成果主義は機能することになる。さらに将来の生活不安という予期的欠乏感の場合、現時点で金銭的欲求に不満のない人にも成果主義は有効である。将来に対する不安は消滅することがないため、多くの人にとって成果主義という外発的動機づけ手法は有効である。以上のように、成果主義は本質的に、直接的な金銭欲求の欠乏感や不安、あるいは高次欲求に不満であるが金銭が高次欲求を満たす手段たり得るとの発想を原動力とする。したがって、足るを知る人には外発的動機づけとしての成果主義は必ずしも有効でない。

しかし、人間というまでもなく外的誘因のみによって動かされるのではない。外発的動機づけによって説明できないさまざまな行動がある。その一つが学習理論に対する反論として出てきた内発的動機づけ理論である。「そこに山があるから」といった言葉に象徴されるように、探索行動など知的好奇心が源泉となって行動が喚起されることも多い。そこでの行動は特定の欲求不満を満たすための手段ではなく、知的好奇心に根ざした行動そのものが目的である。そうした経緯で生起する行動を内発的動機づけというが、デシ(1975)によれば、そのメカニズムは環境との相互作用を通して、環境を効果的に処理するという有能さへの欲求や、自分自身が行動の原因である、つまり自律的存在でありたいという自己決定を追求する欲求からなる。そのために内発的に動機づけられた人は自己の有能さと自己決定感を確保しうる最適水準の不適合、すなわち最適のズレを求め、ズレがないところではあえてズレを作る。そのズレを克服することを通して自己の有能さや自己決定を実感する。成果主義における目標が毎回、最適水準の不適合レベルにあれば、

しかもその目標が自己決定できるのであれば、それにチャレンジし、克服することによって一層内発的動機づけは高まることになる。学習理論では不足の回復をめざして「やらなければならないからやる」あるいは「やらなければ罰せられるからやる」のであるが、内発的動機づけ理論では知的好奇心の故に「やりたいからやる」のである。同様の行動であってもその原動力は全く異なる。

内発的動機づけ理論を主導したデシは認知的評価理論として外的報酬が内発的動機づけに及ぼす影響について実験結果をふまえながら議論を展開している。これは金銭的報酬を主たる道具とする成果主義を考える上で重要である。

彼の当初の実験は大学生を被験者とする以下のような問題解決実験であった(1971)。3実験が行われたが、ここでは第1実験の概要のみを紹介する。被験者は1日1セッションが1時間以内で済む実験に連続3日間参加することを条件に募集された。実験はSomaと呼ばれるパズルを解くことである。そのパズルは大学生にとってすでに興味あるものであることが分かっている。パズルで使われるのは7つのプラスチック片で、1つが1インチの立方体3～4個からなっており、7つのプラスチック片は合計21個の立方体からなる。作業はこれらのプラスチック片を組み合わせて紙面で示された絵と同じ形に組み上げることである。各セッションで4課題が与えられ、1課題を13分で解くというものである。課題ごとにストップウォッチで測定され、かかった時間がフィードバックされる。もし解けない場合は正解が示されて解決可能であることが知らされた。実験室に入ると、テーブルの上にはプラスチック片が正面に、絵が右側に、ニューヨーカー誌やプレイボーイ誌など、各種雑誌が左側におかれており、実験者がその前に座る。第1セッションでは実験群も統制群も同様の手続きで行われた。

第2セッションでは実験群と統制群では手続きが異なる。12名からなる実験群には実験のはじめに「第2セッションのやり方は第1セッションと同様だが、今回は制限時間内に解けば、1題につき1ドルもらえる」といわれ、

他の12名からなる統制群には何もいわれなかった。

第3セッションでは両群とも何も支払われなかった。実験群には彼らに支払うお金が十分ないので支払われないという。

これらの実験中、2課題が終了した時点で、実験者は実験中のデータをコンピュータに入力するためといって、毎セッション、8分間実験室から退出する。そしてその間は何をしても構わないという。その目的は一方視の窓から、被験者が自由時間をどのように過ごすかを観察するためである。自由時間中もプラスチック片を見たり、操作するか、雑誌を読んだり、ぼんやりするかが内発的動機づけの強さを判定する基準であった。

すでに明らかなように、被験者のパズル解きに対する動機は自由時間中にパズル解きに費やした時間で測定された。表2はその結果である。予想通り、外的報酬を受けるセッション2の実験群で動機は高まった。すなわち実験群で第1セッションより平均で65.7秒長くパズルに費やしたが、統制群はほぼ同様であった。そして報酬が与えられなかったセッション3では、セッション1よりも実験群で49.7秒減少し、反対に統制群で27.9秒増加した。結局、実験群と統制群の内発的動機づけの差は77.6秒であった。

表2 8分間の自由選択時間中にパズル解きに費やした平均時間(秒)
(Deci, 1971より。一部変更)

群	セッション1 (T_1)	セッション2 (T_2)	セッション3 (T_3)	$T_3 - T_1$
実験群(E)	248.2	313.9	198.5	-49.7
統制群(C)	213.9	205.7	241.8	27.9
$E(T_3 - T_1) - C(T_3 - T_1)$				-77.6 sec.*

注) 高い値ほど動機づけは高い。

* $p < .05$, $df = 22$, 片側t検定

デンによれば、内発的に動機づけられた行動に対して、金銭的報酬を受けたとき、因果律の所在に関する認知が内部から外部に変化する。その結果、当人の内発的動機づけの低下をもたらす。すなわち金銭的報酬は内発的報酬よりも大きな顕現性とインパクトをもっている。そのため外的報酬は内発的動機づけを吸収してしまう。さらに因果律の所在が自分以外の所にある、つまり外的報酬にあると認知するとき、その後の行動は外的報酬に導くと考えられる場合にのみその行動を行うという。これは自己決定感が低下するために起こることで、報酬の制御的側面といわれる。たとえば内発的動機づけにしたがってボランティア活動をしていた人が、金銭的報酬を受け取ることによって、もはや内発的に動機づけられたボランティア活動をせず、金銭的報酬に導くと思われるときにのみ以前の行動に従事するというのである。これは罰の回避においても同様であった。

またすべての報酬は情動的側面をもつ。すなわち外的報酬によって有能感や自己決定感が強くなれば、内発的動機づけは高まり、逆に弱くなれば、内発的動機づけも低くなる。これらは相対的顕現性にしたがってどちらが優位に働くかが決まる。この現象は後にアンダーマイニング効果（外的報酬が有能感や自己決定感を弱める場合）あるいはエンハンシング効果（外的報酬が有能感や自己決定感を強める場合）として知られるようになる。先に述べた通り、成果主義において、金銭的には十分であり金銭的報酬のためにはもう働く必要がないが、金銭的報酬を指標として、それが自分の有能さを証明するものとなり、行動の主体が誰かにコントロールされるのではなく、自分自身にあると考えさせるならば、金銭という外的報酬は内発的動機づけを強めるという意味で、エンハンシング効果となる。

本節では成果主義を内発的動機づけ理論から考えるのが目的である。成果主義がエンハンシング効果を高めるならば、成果主義は有効な動機づけ効果を発揮する制度であるといえよう。成果主義の建前は頑張った人にはそれなりの処遇をし、一層頑張ってもらうためであるという。目標を容易にクリアし、それが有能感や自己決定感を高めるために次の目標設定が待ち遠しい人

には、あるいはエンハンスing効果を期待できるかもしれない。しかし毎回繰り上がる目標を達成できる人はどれほどいるだろうか。職場の現実はどうだろうか。減給や賞与カット、あるいは降格におびえる人々にとって、たとえ内発的に取り組んでいる仕事であっても、そこに金銭的報酬が伴うならば、その方に傾くのではないか。そして次に金銭的報酬を伴わないかもしれないという不安は内発的動機づけを弱める方向に作用するのではないだろうか。その結果、これまでは誰の責任でもないが、気がついた人が引き受けていた人と人の間隙にあるような仕事を、成果主義の導入以来、誰もしなくなったなどというのは典型的なアンダーマイニング効果現象であろう。

VIII. 結びにかえて

以上、いくつかの主要な動機づけ理論に依拠しながら、成果主義について心理学の立場から検討してきた。これほど多数の企業が導入している成果主義であるが、心理学的には必ずしも諸手を挙げて賛成できる制度とは言い難いというのが大まかな結論である。その理由は成果主義が外的報酬の典型である金銭を主たる道具にしているからというのも確かにあるが、さらに根源的な問題は勤労者の動機が罰の回避のため、すなわち不安動因の減弱が報酬になるという減点法にあるのではないかということである。もちろん頑張った人にはそれ相応の見返りをするのであるから加点法だということかもしれない。そういう人も確かにいるであろう。その点はすでに述べた。しかしそれだけではあまりにも人間の心理というものに対する理解が乏しいというしかない。人間はそれほど強くはないし、将来に対してそれほど楽観的でもない。

建前はともかく、成果主義導入の本来の目的が人件費削減であるから、加点法より減点法が手取り早く、重宝であったというのが本音であろう。そこにはおよそ「ほめて育てる」といった発想はない。そこにあるのは「切り捨て」の論理、排除の論理である。厳しい経営の現実からすれば、役に立たないものは切り捨てたいということであろう。職場はそんなに甘いものではないということかもしれない。会社は慈善事業をしているのではないという

ことだろう。しかし企業はさまざまな人からなる集団である。ロボットの集まりではない。せめて外発的動機づけと内発的動機づけのコンビネーションを考え、それらのバランスを取るという発想ができないものか。両者を活用することがどのように有用かは先の議論で明らかである。なぜ強力な内発的動機づけを有効に使わないのか。成果主義が果たして内発的動機づけの促進に有効かどうかをなぜ考えなかったのか。

企業にはそれぞれ独自の企業文化、企業風土というものがある。経営者、人事担当者はそれをもっともよく理解しているはずである。自社の人事制度を外部のコンサルタントに依存せず、組織風土と適合したシステムを開発するのは人事担当者の責務ではなかったか。また、これまでのシステムから次のシステムへのソフトランディングは考えなかったのか。不況下にある世相の中で、強圧的な人事制度の変更が可能だと考えたのだろうか。心理学の学習で、最初に学ぶのは物差しには物理的尺度と心理的尺度があるということである。世の中は物理的尺度で出来上がっているが、その中で暮らす人間は物理的尺度で生きてはいない。人間は心理的尺度の中で生きているのである。

折しも本稿執筆中に、JR 西・福知山線の脱線事故が起こり、多数の死傷者、多数の被害者を出した。原因究明の途上で、定時運行が当たり前であり、その目標を達成できないときには、日勤教育というおよそ成熟した人間集団のものとは考えがたいペナルティが課されていることが明らかになった。しかも定時運行なるものの実態は厳しく、現場の声を反映しないために、規則違反が常態化し、スピード違反か、口裏合わせをしなければならないような状況にあったことも明らかになった。生産制限ができなければ規則違反をするしかないということであろう。目標が適切に遂行できなければ降格されることも衆人の知るところとなった。こうした状況下で働いていた人々の動機とはいかなるものか。そこに浮上するのは典型的な罰の回避のために働く姿であり、今日の定時運行に成功しても、明日の定時運行が待っている。まさに上述した負債の返済をしたと思えば、また次の負債の返済に向けて働く姿である。恐怖条件づけ手続きを地でいくような動機づけ手法であり、内発的

動機づけの発想はないといわねばならない。ここでも人間心理という視点が欠落していたとしかいいようがない。動機づけの悪しき典型例を大きな犠牲の上で見せられた思いである。人間はそれほど勤勉ではないかもしれないが、しかしそれほど怠け者でもないということである。

参考・引用文献

- 足立明久 2001 働く意欲 NIP 研究会 『仕事とライフスタイルの心理学』 9 章
福村出版
- Bandura, A., 1977, 『社会的学習理論－人間理解と教育の基礎』（原野広太郎監訳）金子書房 1979
- Deci, E.L., 1971, Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, J. Personality and Soc. Psychol., 18, 105-115.
- Deci, E.L., 1975, 『内発的動機づけ』（安藤延男ほか訳）誠信書房 1980
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B., 1959, "The Motivation to Work", Wiley.
- Locke, E.A., 1968, Toward a theory of task motivation and incentives, Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- Locke, E.A., Cartledge, N. & Knerr, C. S., 1970, Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting and performance, Organizational Behavior and Human Performance, 5, 135-158.
- 宮本美沙子ほか 1995 『達成動機の理論と展開』 金子書房
- 西川一廉, 1994, 現代日本における中高年勤労者の心理, 桃山学院大学『社会学論集』 27, 2, 71-94.
- 西川一廉, 2000, 現代日本における中高年勤労者の心理（Ⅱ）, 桃山学院大学『社会学論集』, 33, 2, 33-51.
- 労働政策研究・研修機構 2004 労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査
労務行政研究所 2004 労政時報 3685号
- Seligman, M.E.P. & Maier, S. F., 1967, Failure to escape traumatic shock, J. exp. Psychol., 74, 1-9.
- 田尾雅夫 1999 『組織の心理学（新版）』有斐閣
- 上淵寿編著 2004 『動機づけ研究の最前線』北大路書房
- Weiner, B., 1980, 『ヒューマンモチベーション－動機づけの心理学』（林保ほか監訳）

金子書房 1989

(にしかわ・かずとし／社会学部教授／2005年6月30日受理)

Psychological Study of the Pay for Performance by Some Motivation Theories

NISHIKAWA Kazutoshi

In the present report, the author wish to examine the pay for performance personnel system introduced into many Japanese companies in this decade through the positions of some motivation theories. They are Learning theory, Motivation-Hygiene theory, Theory of learned helplessness, Goal-setting theory, Cognitive evaluation theory and so on.

According to the learning theory, there are two types of rewards which reinforce behaviors. The one is positive reward like foods or money people want to approach and acquisition of it can be reward. And another one is negative reward like electric shock or pay cut people want to avoid and avoidance of it can be reward. The former reward is hungry drive reduction and the latter is anxiety drive reduction. Under the pay for performance system, people work toward the achievement of goals set six months or one year ago on the system of management by objectives.

Managements' catch-phrase to bring in the pay for performance system was to treat employees on the principle that good work will be rewarded and bad work punished. Reward in this case was primarily monetary reward. They seemed to think that widely varying wages lead to high motivation to get a raise in wages and promotions, and then the people work hard for the attainment of their objectives. But in fact people worked not to be punished with a pay cut. As the result, they try to set goals lower as much as they can for self-defense. Since the pay for performance system depends on extrinsic motivation due to monetary reward too much, it does not take advantage of intrinsic motivation. People who can not achieve the goals frequently and receive punishments tend to fall in the learned helplessness and their mental health gets worse.

The author finally suggested that the personnel section should have developed their original balanced system between extrinsic motivation and intrinsic motivation considering own organizational culture without depending on outside consulting companies.